

B2B & B2B2C (Business To Business) Product 용

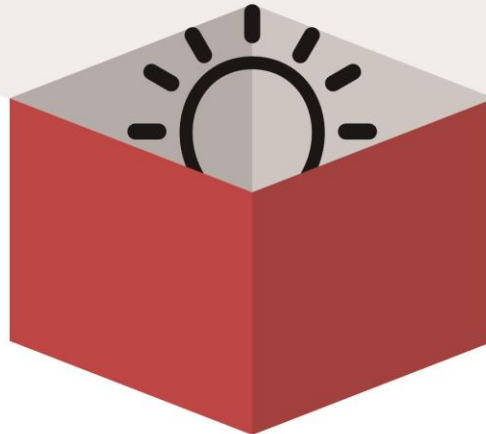
# 비즈니스 모델 게임 워크숍💡



본 비즈니스 모델 게임 툴킷을 비상업적 용도로만 CCL 규약에 의거해 사용할 수 있습니다.  
사전 허가 없이 상업적 교육목적으로 이용하는 경우 민형사상 법적 책임을 물을 수 있습니다.  
비즈니스 모델 게임은 로아컨설팅이 상표권 등록을 통해 권리를 보호받고 있습니다.

# BUSINESS MODEL GAME FLOW

- Mission 1** 제품/서비스 컨셉 정의하기
- Mission 2** 고객니즈와 가치명제 정의하기
- Mission 3** 시장정의와 초기 거점시장 선정하기
- Mission 4** 이해관계 디자인 하기
- Mission 5** 수익원천 정의하기
- Mission 6** 핵심자원 정의하기
- Mission 7** 비용구조 정의하기
- Mission 8** 위험요소와 단기 액션플랜 정의하기



# Mission 1

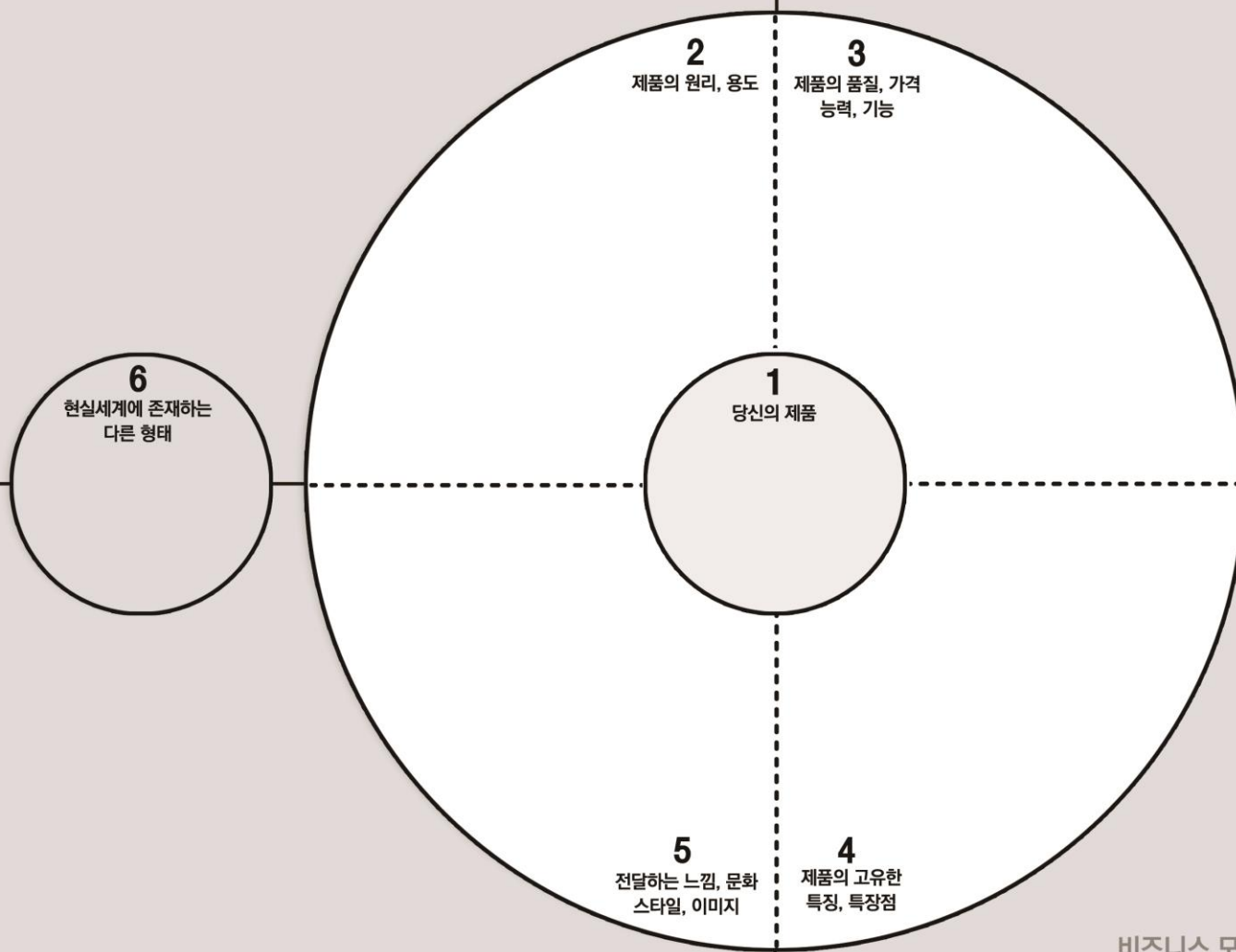
## DEFINE : CONCEPT

제품/서비스 컨셉 정의하기



## Product Concept Ball 작성하기

현재 사업아이템 또는 사업 아이디어가 실제 제품으로  
구현되었을 경우를 고려하여(현재 상용제품인 경우에는 있는 그대로 반영) 제품을  
설명하는 7개의 세부 요소별 특징을 정의한다.





## ONE Page AD로 만들어 보기

제품/서비스의 핵심기능과 가치를 담고 있는  
한 페이지짜리 광고 이미지나 카탈로그를 만들어 본다.

기획한 제품/서비스/기능이 고객입장에서  
어떤 가치로 받아들여질 수 있을 까 고민한다.

## 1 Page AD를 그린다

# Mission 2

## DEFINE : CUSTOMER JOB & VALUE PROPOSITION

고객 니즈와 가치명제 정의하기



# 1. DEFINING TARGET CUSTOMER



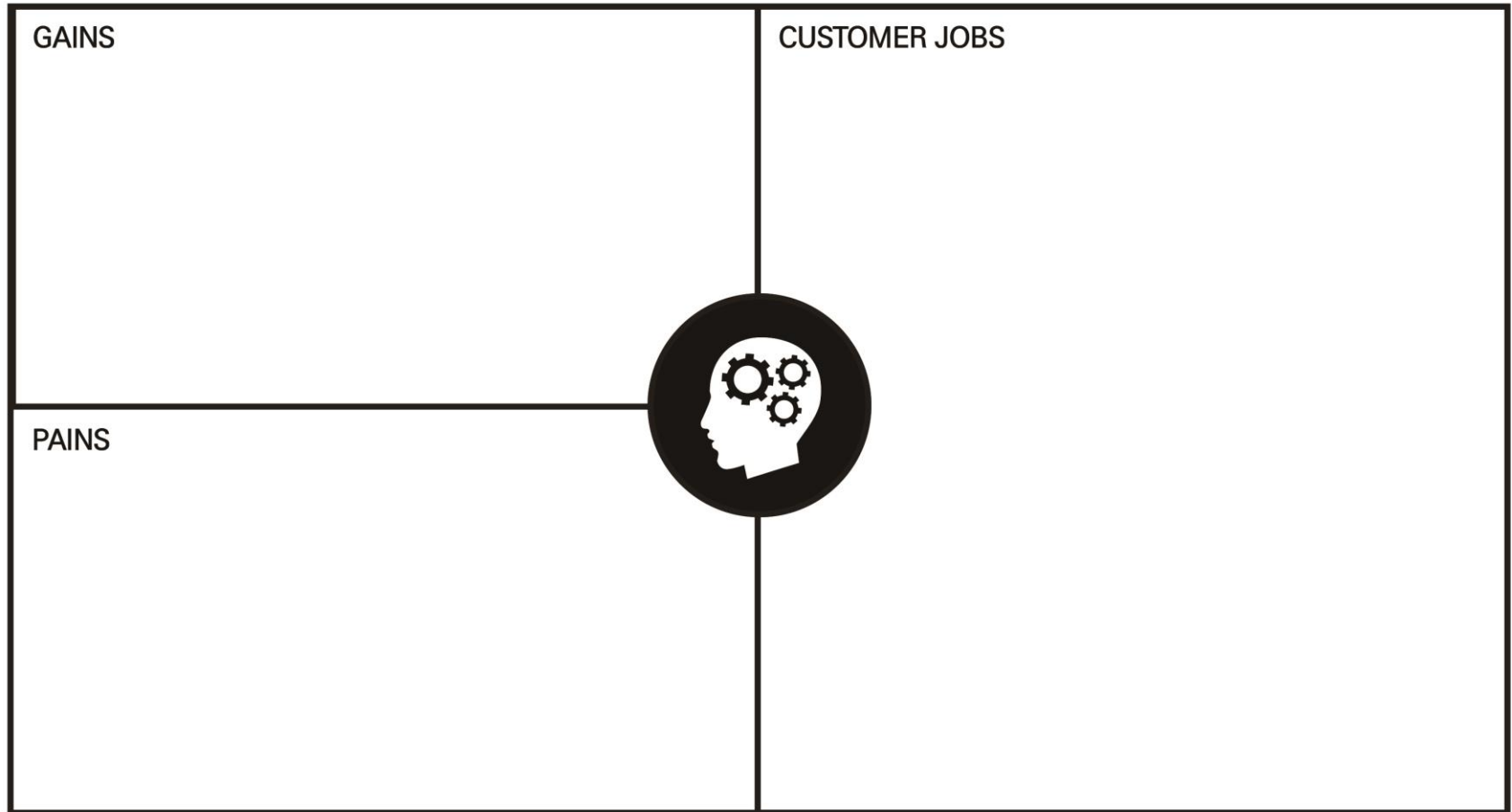
KEY MAN 규정하기

MIDDLE MAN 규정하기

KEY MAN & MIDDLE MAN RELATIONS



## 2. DEFINING CUSTOMER JOB



# DEFINING CUSTOMER JOB : GUIDE

## CUSTOMER JOBS : 고객이 해결하려는 최종 미션, 문제 꺼리

1. 고객이 해결코자 하는 Functional Job은 무엇인가? (e.g. 특정한 업무/태스크의 완결 및 수행, 특정한 문제의 해결 등)
2. 고객이 해결코자 하는 Social Job은 무엇인가? (e.g. 멋지게 보이려고 노력, 보다 높은 지위의 확보 등)
3. 고객이 해결코자 하는 Emotional Job은 무엇인가? (e.g. 가라앉은 기분을 되살리고 싶음, 안전불감증에서 벗어나고 싶음 등)
4. 고객이 만족하기 위해 필요한 기본적인 니즈는 무엇인가? (e.g. communication, sex, etc..)

## CUSTOMER PAINS : 고객이 최종 미션, 문제 꺼리를 해결하기 전, 중, 후에 경험하는 부정적 느낌/감정, 원치 않는 비용/상황/리스크들

1. 고객의 과도한 비용을 지불케 하는 원인은? (e.g. 과다시간 투입, 과다 비용 청구, 추가적인 노력과 시간의 투입 등)
2. 고객의 기분이 좋지 않은 이유는? (e.g. 불만, 불안, 업무상 골치거리의 산재 등)
3. 고객이 직면한 어려움과 도전과제는? (e.g. 업무 프로세스의 복잡함, 3rd party 컨트롤 등)
4. 고객이 직면하거나 두려워하는 'negative social consequences'는? (e.g. 지위/포지션 하락, 신뢰 하락 등)
5. 고객이 행하는 일반적인 실수는? (e.g. 사용부주의 등)

## CUSTOMER GAINS : 고객이 기대하거나 바라는 혜택(BENEFITS). Functional Utility, Social Gains, Positive Emotions, Cost Savings 등을 포괄함

1. 어떤 것을 절약/절감함으로써 고객이 행복해지는 가? (e.g. in terms of time, money and effort, ...)
2. 고객이 기대하는 최종결과물은 무엇인가? 무엇이 기대 이상으로 만드는가? (e.g. 제품/서비스 품질 수준, 덜 주거나 더 주거나 하는 등의 수준)
3. 현재 솔루션의 무엇이 고객을 기쁘게 하는 가? (e.g. Feature, Performance, Quality...)
4. 무엇이 고객이 해결코자 하는 문제를 좀 더 쉽게 해결 하는가? (e.g. 질 높은 서비스, 수준 높은 상담 등..)



## 2. DESIGNING CUSTOMER JOB STORY

<b>When</b>	<b>Situation</b>
<b>I want to</b>	<b>Motivation</b>
<b>So I can</b>	<b>Expected Outcome</b>
<b>This is hard today because</b>	<b>Pain</b>
<b>Product X Helps Because</b>	<b>Potential Gain</b>

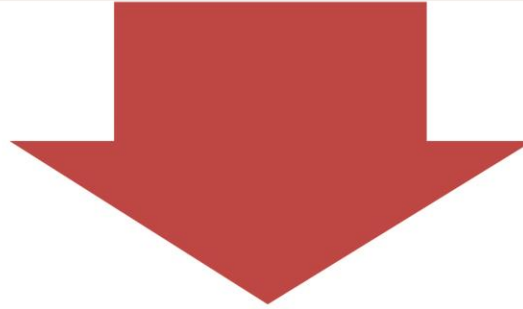
참조자료 : Alan Klement, Protegra



## 4. DEFINING VALUE PROPOSITION (1)

그들은 누구인가?	선정한 초기 핵심 타겟 고객
그들이 직면한 가장 중요한 과제는 무엇인가? (MAIN JOB)	해당 고객이 직면한 가장 중요한 과제(JOB)에 대해 기술
그들의 어떤 PROBL EM/FEAR/WANT를 공략할 것인가 (SUB JOB)?	해결되어야 할 가장 중요한 문제를 기술 (필요에 따라 박스를 2, 3개로 나눠 면적에 따라 중요도 구분)
타겟 고객이 현재 사용하는 지배적인 대안은 무엇인가?	해당 문제에 대한 기존 고객의 대안을 기술
어떤 것들을 제공할 것인가?	매칭되는 해당 문제(들)에 대해 창업가 (팀)이 제공하는 것들은 무엇인지 기술
유사한 제품, 경쟁제가 존재하는 가?	현재 수준에서 기존 고객의 대안이라고 할 수 있는 구체적인 경쟁제품/대체제품을 기술
경쟁재대비 UNIQUE한 부분은 무엇인가?	창업가(팀)이 제공하는 것들 중 경쟁제품/대체제품과 차별화되는 고유하거나 경쟁우위인 부분을 기술
한 문장으로 정의 가능한 UNIQUE VALUE PROPOSITION은 무엇인가?	바로 위에서 적시한 내용을 중심으로 한 문장으로 제품이 제공하는 고객가치명제를 기술

## 5. DEFINING VALUE PROPOSITION (2)



### CUSTOMER VALUE PROPOSITION

당신의 제품/서비스가 궁극적으로 추구하는 고객 가치 명제를 한 문장으로 표현해 보세요.

Ex) 배달의 민족 “21세기 최첨단 짜라시” (가장 빠르고 쉽게 주변에 있는 배달 음식점을 찾아주는 서비스)

# Mission 3

## DEFINE : MARKET

시장정의와 초기 거점시장 선정하기

# 1. 초기 거점 시장 선정

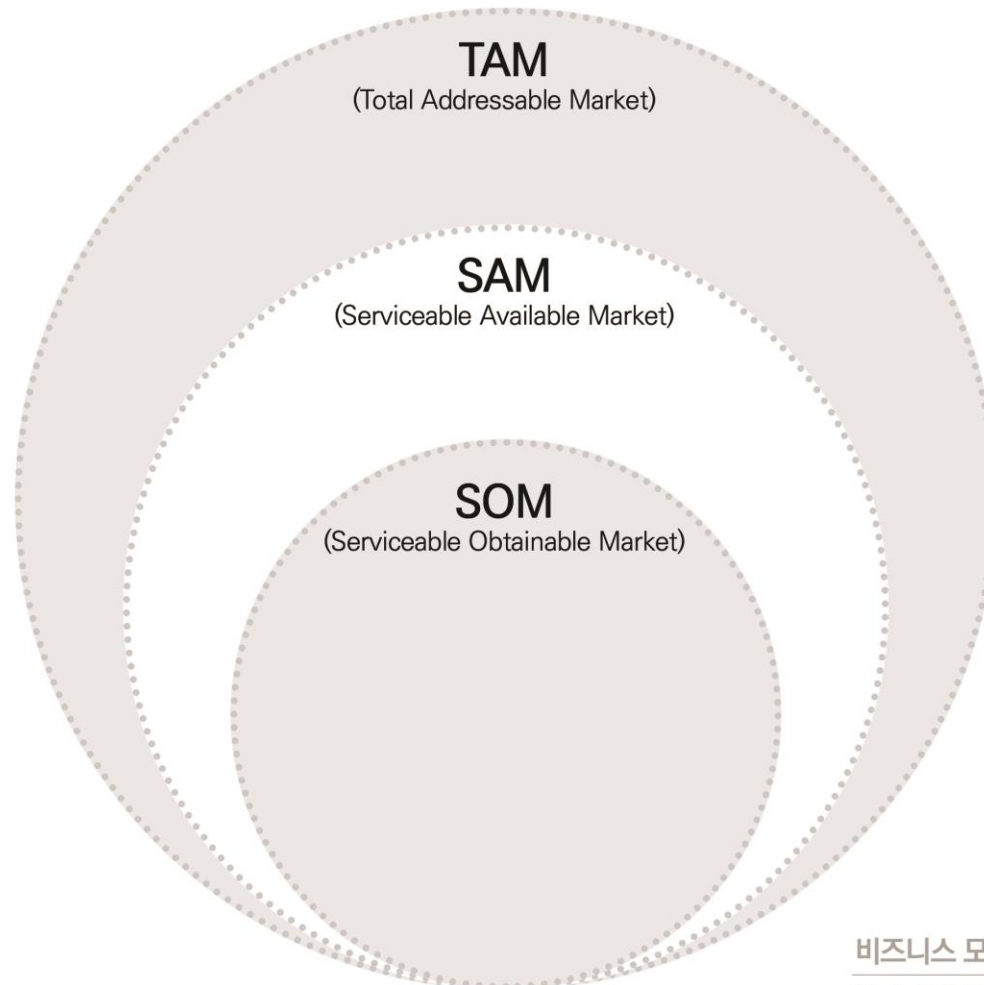


제품, 서비스 컨셉 (MISSION 1 참조)

타겟 소비자의 분류/특성 A	OTHERS		
타겟 소비자의 분류/특성 B	OTHERS		
타겟 소비자의 분류/특성 C	OTHERS		
타겟 소비자의 분류/특성 D	OTHERS		

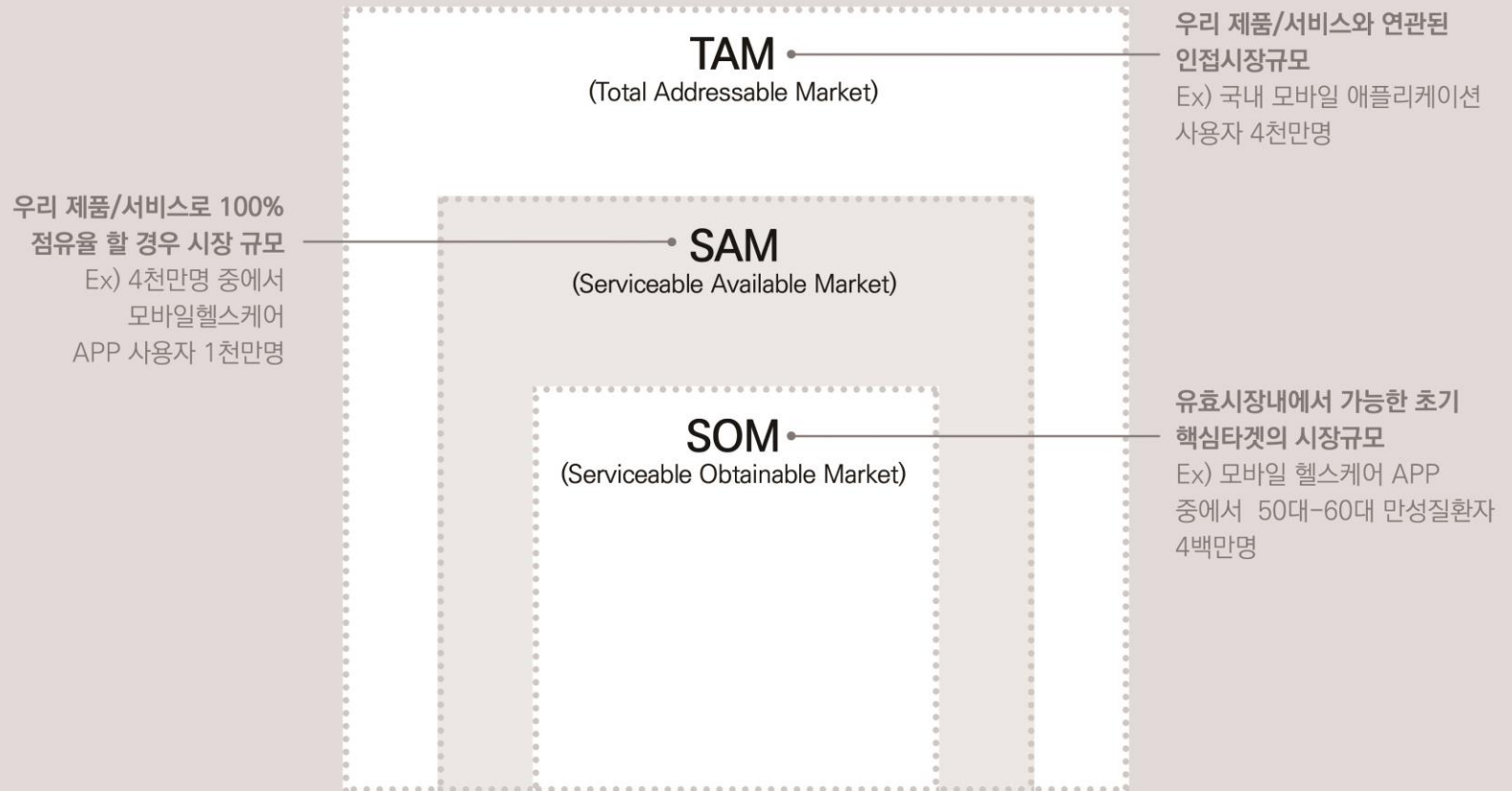


## 2. 초기 거점 시장 선정을 위한 시장추정 : TAM-SAM-SOM



# 스타트업 시장규모 추정방법

스타트업 시장규모는 전체시장 TAM > 유효시장 SAM > 거점시장 SOM 순서로 구분해서 추정함.  
특히 유효시장 SAM과 초기 거점시장 SOM을 도출이 제일 중요함.



주의 시장규모 추정시 매 단계별 객관적, 논리적 가정(assumption)이 매우 중요함

# 스타트업 시장규모 추정방법

💡 시장추정의 또 다른 방법, 페르미 추정!

## Market Sizing (페르미 추정기법에 의한 Guestimation)

우리나라 개 사료의 1년 매출액은 어느 정도일까?

### 1. 가설설정

우리나라 전체 가구 수 중 10가구 당 1가구가 개를 키우며,  
이들 가구에서 키우는 개의 끼니 당 사료량은 0.2kg으로 가정하고,  
1kg당 현재 개 사료는 1,000원 이다.

### 2. 사칙연산/인수분해

- a. 우리나라 전체 인구 : 5,000만 명
- b. 한 가구당 인구수 : 4명
- c.  $a/b = 1,250$ 만 가구
- d. 따라서 개의 수 = 125만 마리( $c/10$ )
- e. 1년간 이들 개가 먹는 사료량  
 $= 125만 마리 * 0.6kg(0.2kg*3끼니) * 365일 = 2억 7,375만 kg$

### 3. 계산 (개 사료시장 규모)

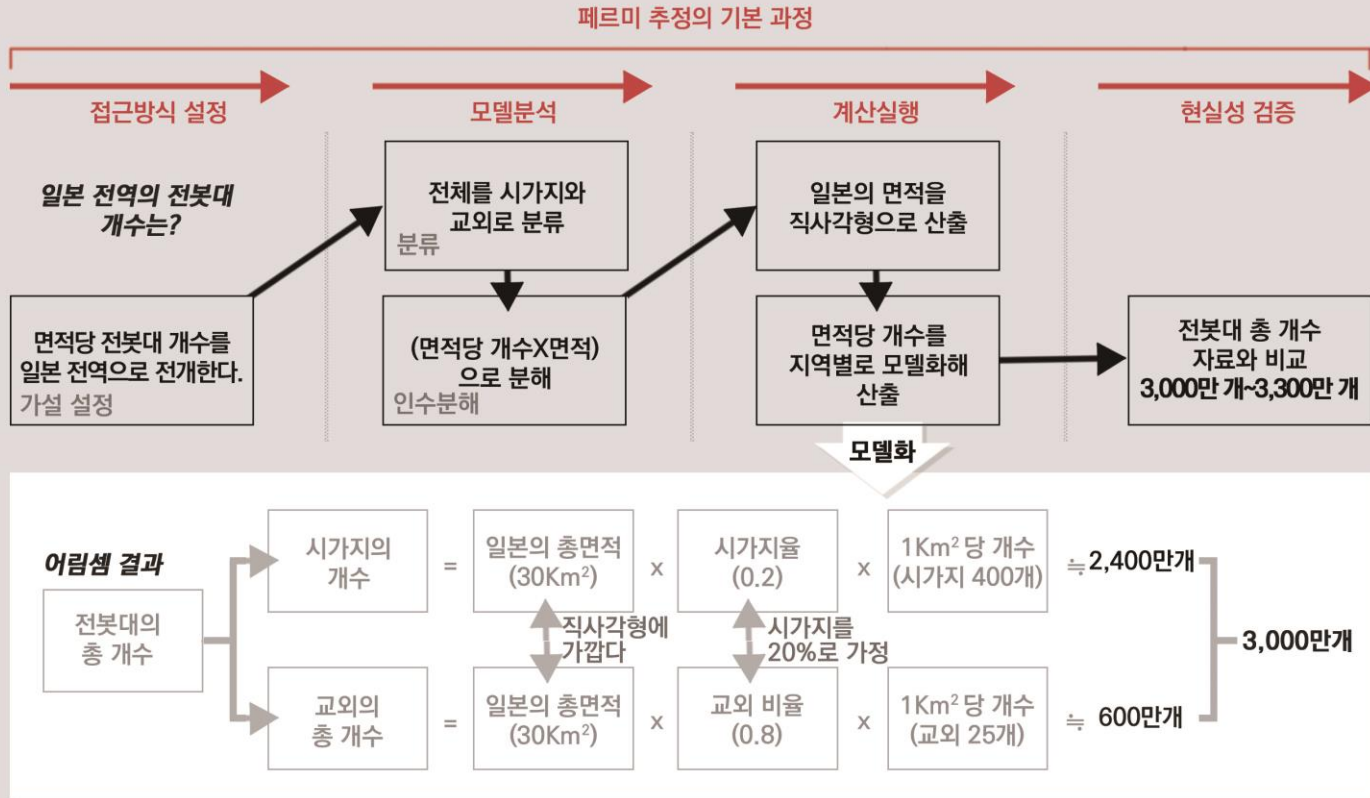
$2억 7,375만 kg * 1,000원 = 약 2,737억 원$

# 스타트업 시장규모 추정방법

💡 시장추정의 또 다른 방법, 페르미 추정!

Market Sizing (페르미 추정기법에 의한 Guestimation)

일본 전역의 전봇대 개수는? 페르미 추정의 기본원리



# Mission 4

## DEFINE : STAKEHOLDER

이해관계 디자인 하기

# 1. 이해관계자 정의



사업에 참여 또는 관여하는 주요 이해관계자들은 누구이며 어떤 이들인가?

원하는 것은 무엇인가? 이 비즈니스에 대한 관심 측면에서 HOT과 COLD인 요소로 구분해 보라.

이해관계자 A	HOT
	COLD

이해관계자 B	HOT
	COLD

이해관계자 C	HOT
	COLD

이해관계자 D	HOT
	COLD

## 2. 이해관계도 작성

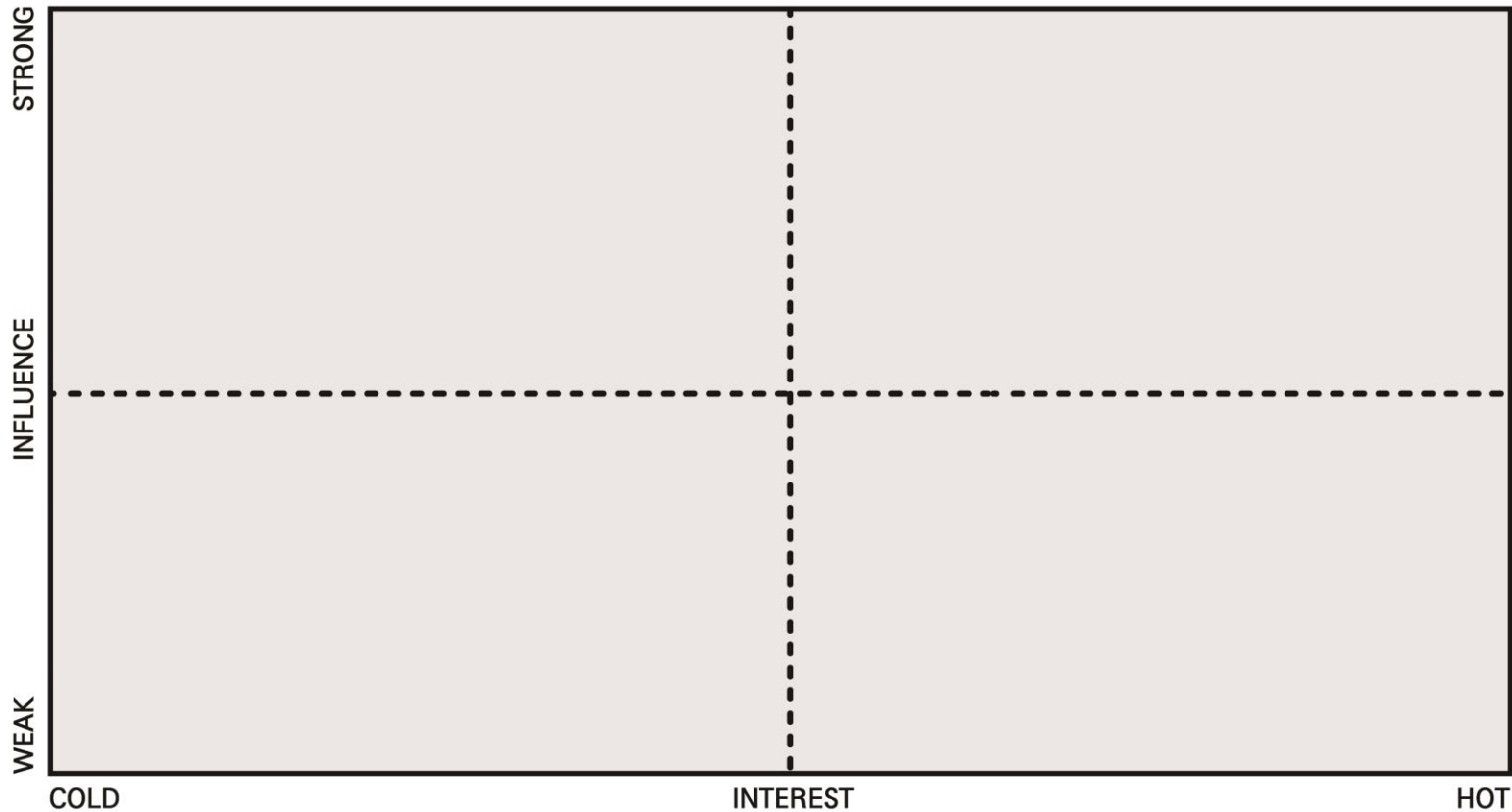


이 프로젝트는 어떻게 WORKING할 수 있는가? 이해관계가 성립되는 가?

### 3. 이해관계자들의 영향력과 참여동기 분석 (1)



이해관계자들이 이 프로젝트에서 가진 영향력과 참여동기는 어느 정도인가?

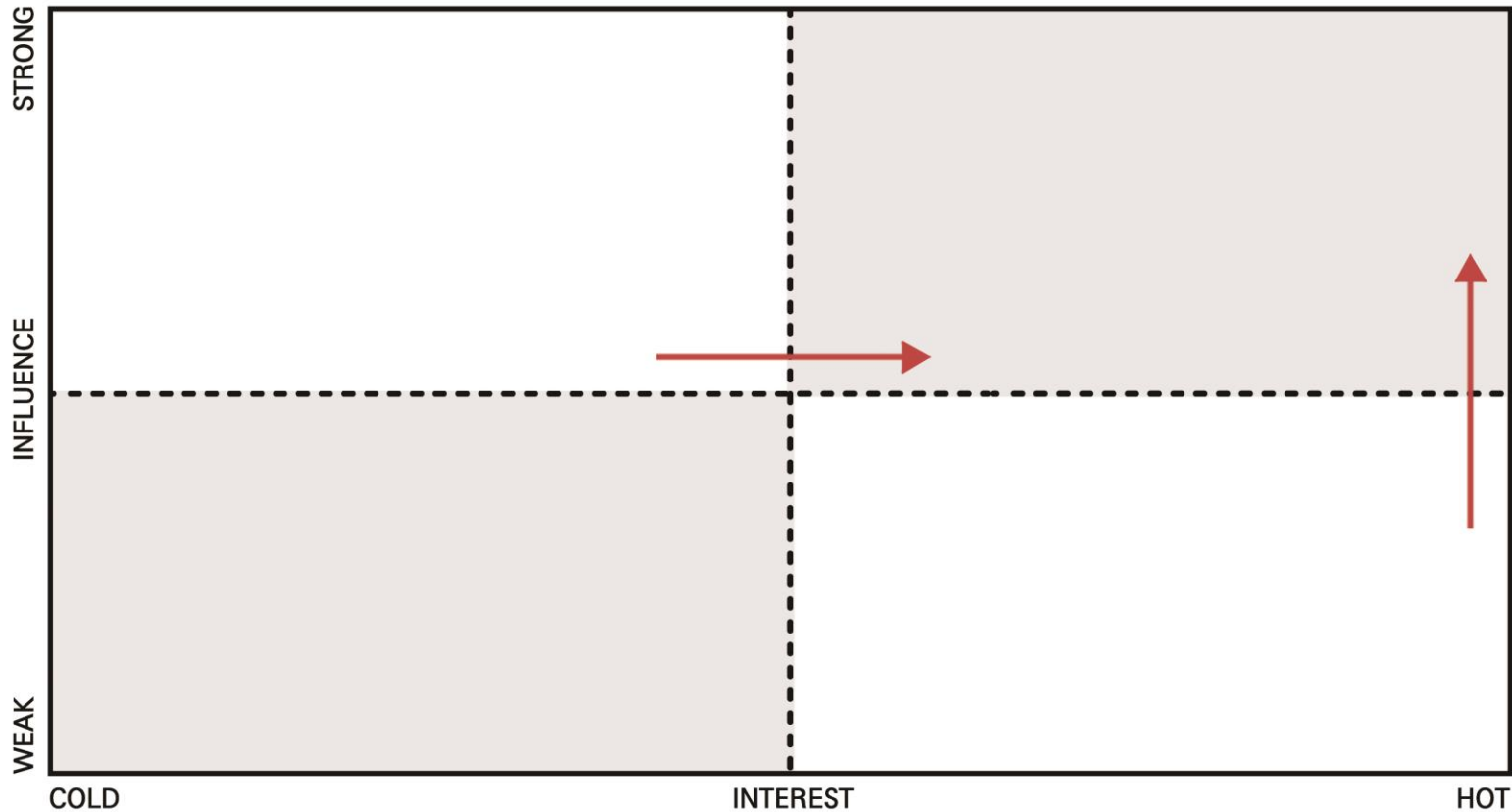




## 4. 이해관계자들의 영향력과 참여동기 분석 (2)



어떻게 하면 이들을 잘 활용하거나, 동기를 높일 수 있을까? (밝은 구역의 이해관계자들에 대해 보다 주요하게 고민한다)



# Mission 5

## DEFINE : REVENUE SOURCE

수익원천 정의하기

# 1. 수익원천 시뮬레이션



## 수익원 (Revenue Sources) / 상용화 초기

### 수수료 (커미션, 간접 수익원)

1. 광고수수료 ☐ 체크해 주세요.
2. 이용수수료 ☐
3. 판매수수료 ☐
4. 기타수수료 ☐

### 제품판매마진 (Margin, 직접 수익원)

1. 직접제품판매 마진 ☐
2. 유통 마진 (도매/소매) ☐

### 콘텐츠 판매 (직접 수익원)

1. PPV (Pay Per View) ☐
2. 월정액 ☐
3. Freemium (기본 공짜, 프리미엄 서비스 전환시 유료) ☐
4. In-App 구매 (아이템 구매) ☐
5. 기타 ☐

## 수익원 (Revenue Sources) / 상용화 중기 이후 ~

### 수수료 (커미션, 간접 수익원)

1. 광고수수료 ☐ 체크해 주세요.
2. 이용수수료 ☐
3. 판매수수료 ☐
4. 기타수수료 ☐

### 제품판매마진 (Margin, 직접 수익원)

1. 직접제품판매 마진 ☐
2. 유통 마진 (도매/소매) ☐

### 콘텐츠 판매 (직접 수익원)

1. PPV (Pay Per View) ☐
2. 월정액 ☐
3. Freemium (기본 공짜, 프리미엄 서비스 전환시 유료) ☐
4. In-App 구매 (아이템 구매) ☐
5. 기타 ☐

## 2. 수익원천 정의



1. 수수료 (커미션, 간접수익원)		2. 제품/상품 판매 마진(직접수익원)		3. 콘텐츠 판매		4. 기타	
1)		1)		1)		1)	
2)		2)		2)		2)	
3)		3)		3)		3)	
4)		4)		4)		4)	
월 총합	연 총합	월 총합	연 총합	월 총합	연 총합	월 총합	연 총합

연간 매출액 추정 합계

# Mission 6

## DEFINE : KEY RESOURCE

핵심자원 정의하기

# 1. 3개의 중요한 핵심자원 규정하기



## 1. 기술자원

### IT 기반 구축

예시) 서버호스팅, 클라우드 서버임대,  
자체 IDC구축....

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

### 신기술 확보 / 자체 R&D 추진

예시) AR기술 확보, Payment 결제관련 기술 개발

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

### 기술 제휴 및 M&A

예시) 000와 제휴, 000연수....

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

## 2. 인적자원

### 영업 및 마케팅

예시) 000마케팅 2명 / 000영업인력 1명

- 1)
- 2)
- 3)

### 기술 확보 및 개발

예시) 000분야 전문엔지니어 1명  
/ 000분야 초급 개발자 3명

- 1)
- 2)
- 3)

### 경영진 등 임원

예시) COO 1명 / CSO 1명

- 1)
- 2)
- 3)

### 기타

예시) 머천다이저 1명 / 유통관리 2명 ....

- 1)
- 2)
- 3)

## 3. 시장자원

### 브랜딩/판촉/PR

예시) TV/신문 등 매체광고, 온라인 광고집행

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

### 고객 로열티 확보

예시) 고객 리워드 프로그램 운영 (쿠폰 지급 등)  
멤버십 제도 개발/운영

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

### 기타

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

## 2. 핵심자원 정의



### 1. 기술자원

1)

2)

3)

4)

### 2. 인적자원

1)

2)

3)

4)

### 3. 시장자원

1)

2)

3)

4)

# Mission 7

## DEFINE : COST STRUCTURE

비용구조 정의하기



# 1. 핵심자원에 기반한 비용구조 정의



## 1. 기술자원 투입비용

'Mission 6 / 2.핵심자원 정의' 에서 규정한 번호 별  
기술자원 항목에 투입되는 비용을 추정하시오

월 총합	연 총합

## 2. 인적자원 투입비용

'Mission 6 / 2.핵심자원 정의' 에서 규정한 번호 별  
인적자원 항목에 투입되는 비용을 추정하시오

월 총합	연 총합

## 3. 시장자원 투입비용

'Mission 6 / 2.핵심자원 정의' 에서 규정한 번호 별  
시장자원 항목에 투입되는 비용을 추정하시오

월 총합	연 총합

연간 투입 비용 추정 합계

# Mission 8

## DEFINE : SHORT-TERM ACTIONS & RISK FACTORS

단기 액션플랜과 위험요소 정의하기

# 1. 위험요소와 단기 액션플랜 정의하기



<b>SHORT-TERM ACTIONS</b> 가장 빠른 시기에 추진해야 할 단기 액션 3가지 정의하기	<b>RISK FACTORS</b> 각 단기 액션 별 고려해야 할 위험요소의 수준과 구체화
1)	LOW ← ○ — ○ — ○ — ○ — ○ → HIGH
2)	LOW ← ○ — ○ — ○ — ○ — ○ → HIGH
3)	LOW ← ○ — ○ — ○ — ○ — ○ → HIGH